

“中国家族企业的创新与国际化” 特刊

家族涉入与企业创业导向 ——人力资源制度与实践的中介作用

□ 陈志军 路江涌 闵亦杰 苏 湘^①

摘 要：基于社会情感财富理论，本文探讨了家族管理与家族成员对企业的认同（以下简称家族认同）对家族企业创业导向的影响，以及人力资源制度规范性与实践灵活性的中介作用。使用 155 家中小家族企业的调研数据，研究发现：①家族管理与家族认同分别对家族企业创业导向起到显著的抑制与促进作用；②企业人力资源制度设计规范性分别中介了家族管理、家族认同与企业创业导向之间的关系，企业人力资源实践的灵活性中介了家族认同与企业创业导向之间的关系。在理论角度，上述结论启示应重视：①家族社会情感财富理论各维度之间的潜在冲突；②不同形式家族涉入导致的人力资源制度设计与实践的异质性。在实践角度，启示应重视对人力资源制度的合理设计，通过规范性制度与灵活性实践保障企业的高创业导向。

关键词：家族企业；家族涉入；创业导向；社会情感财富；人力资源管理

一、引言

家族企业的历史源远流长，在当代世界经济舞台中占有重要地位。对于家族企业而言，如何保持“家业长青”，是一个屡谈屡新的重要话题。在中国情境下，诸多学者从技术创新（朱沆等，2016）、社会责任（陈凌和陈华丽，2014）以及接班计划（余向前等，2013）等方面对“家业长青”问题进行了讨论，得出一系列有价值的结论与建议。除上述几方面，在产业转型升级的时代大潮中，由于与风险承担（Naldi et al., 2007）以及长期成长（Casillas & Moreno, 2010; Stenholm et al., 2016）等方

^① 陈志军、苏湘，山东大学管理学院；路江涌、闵亦杰（通信作者，E-mail: myjscholar@163.com），北京大学光华管理学院。本文受杰出青年基金项目“国际创业”（71525004）、国家自然科学基金“风险投资决策中风险投资管理人作用的研究”（71472010）以及北京市社会科学基金项目“海归人才和北京市高科技企业创新研究”（11JGB018）资助。作者感谢山东大学管理学院调研中心在数据收集上的支持。

面密切相关,公司创业活动被认为是家族企业长期发展的另一条极重要路径,受到各方关注。

具体来说,现有家族企业创业相关文献可以归纳为两派:其一,是将家族企业视为同质性组织,并在此基础上观察其与非家族企业创业的不同(Short et al., 2009; Huybrechts et al., 2012; Garcés - Galdeano et al., 2016; Powell & Eddleston, 2016),这一部分文献多发现家族企业的创业导向较之非家族企业更低。其二,则是关注家族的某一项涉入方式对创业的影响,关注的方面包括:家族所有权比例(Sciascia et al., 2012)、家族参与管理或治理(杨学儒和李军, 2012; Cruz & Nordqvist, 2012; Bauweraerts & Colot, 2017; Calabrò et al., 2017)、家族跨代参与(Kellermanns & Eddleston, 2006; Sciascia et al., 2013)等。此外,少数研究还关注了家族涉入影响企业创业的中间机制,如Zahra(2012)发现,家族所有权会对组织学习的宽度、深度与速度分别产生影响,进而影响企业的创业导向。虽然上述研究较大地推动了该领域的发展,但仍有未尽之处:其一,新近文献多使用社会情感财富模型进行解释,但对该模型内部维度间的冲突缺乏关注。具体而言,社会情感财富是指家族凭借其所有者和管理者的身份从家族企业获得的非经济收益,社会情感财富模型将上述情感目标的得失看作家族企业决策的主要参照点(Gómez-Mejía et al., 2007; 朱沆等, 2012)。现有家族企业研究已经关注到,不同的家族涉入方式蕴含的社会情感财富有所差别,其之于

同一后果可能产生相悖影响。例如,在家族企业技术创新领域,家族的所有权与管理权涉入被证实分别可以抑制与促进企业的研发投资(Duran et al., 2016; Su & Lee, 2013),但上述涉入方式冲突对家族企业创业问题的影响尚未被讨论。其二,现有研究对于家族企业创业问题的内在逻辑认识不足,导致结论难以实用。家族控制是家族企业的根本特征,保护情感目标又是家族的根本追求(Berrone et al., 2012),导致调整家族控制以实现高创业导向几乎无可能。这就意味着,如不探究家族企业创业的中间机制并加以影响,则主效应结论无实践意义。

基于此,本文拟对应上述两个方面,推进领域前沿:首先,本文引入家族成员对企业的认同(家族认同)这一概念,将相关研究的视阈从社会情感财富理论的家族影响与控制维度,延展到家族认同维度,进而挖掘其之间的潜在冲突^①。具体而言,家族管理即家族派遣具有血缘关系的亲属参与企业的高管团队,以家族管理为代表的控制维度,强调家族通过涉入企业,保护家族本身的特殊利益(Zellweger et al., 2013)。这一动机可能引发家族员工与非家族员工的对立,不利于组织创造力的产生,最终影响企业创业导向。相对应地,家族认同维度指的是家族成员由于与企业休戚与共而对家族企业产生强烈的组织承诺感,强调家族成员对企业的强嵌入感与集体支持(Berrone et al., 2012)。这意味着,家族成员更可能达成共识,

^① 在英文情境下家族的“involvement”可包含“identification”。然而,中文情境下两者分别翻译成“涉入”和“认同”,可能造成读者的一些疑惑。本文出于与中文文献保持一致的考虑,仍沿用上述说法,特说明。

聚焦于家族企业的长期利益，进而促进企业创业的形成。上述潜在对立，构成本文关注的第一层重点。其次，本文考察人力资源规范性制度与灵活性实践的中介作用。在家族企业中，家族对于自身社会情感财富的关切并不能直接转化成整个企业层面的态度或行为，即家族所有者或管理者仍需通过制定具有保护社会情感财富色彩的制度，并将之贯彻实践，方可引导整个企业。其中，人力资源制度与实践，是家族传递其意图的重要机制之一。举例来说，通过该机制，家族可利用招聘和选拔流程使符合自身情感利益的人进入企业并担任合适的管理职位；通过培训，可以使非家族雇员理解家族的情感关切，并进而通过绩效考核和薪酬机制对员工行为是否符合家族情感目标进行反馈。故可以认为，家族对企业的涉入可能通过人力资源制度与实践，进而影响企业的创业导向。具体地，“任人唯亲”、缺乏对员工培训等，已成为家族企业人力资源制度的显著特征（周晓梅，2008）。根据 Kim 和 Gao（2010）的框架，上述现象反映的是家族企业人力资源制度的规范性程度。本文预期，若家族重视对企业保持控制并施加影响力，其更可能制定方便自家子弟的欠规范的招聘与晋升机制，而若家族重视其成员对企业的认同，则可能在集体支持的动机下，制定更具规范性的人力资源制度。进一步地，规范性的人力资源制度有利于企业创业导向的提高。同时，快速与柔性的决策机制则是家族企业的另一个重要标签，这一特征可能体现为家族企业人力资源实践的灵活性特征（Bhattacharya et al.，2005）。在此方面，家族管理可能造成不对称的利他主义，产生阻碍作

用。同时，家族认同则对灵活实践有促进作用。综上所述，人力资源制度设计与实践在家族企业创业导向问题中的机制作用，构成本文关注的第二层重点。

本研究的主要贡献有：①发现家族管理与家族认同分别会抑制与促进企业的创业导向，提示家族企业相关研究不应简单地将“家族控制企业”与“家族涉入企业”等量齐观，不同涉入方式的作用不尽相同。这一结论同时揭示了社会情感理论各维度之间的内在冲突，有助于深入对该理论的理解。具体而言，本文着重强调家族影响与控制维度与家族认同维度之间的差异与对立。②人力资源制度设计与实践是家族企业创业的重要中介机制，家族涉入深刻影响了企业人力资源制度与实践，并进而左右了企业创业导向。这一结论有助于拓展现有家族企业创业研究的话题宽度，并为后来者指出了可能的研究发展方向。

二、理论分析与假设提出

（一）家族涉入与企业创业导向

根据 Klein 等（2005）的观点，家族管理是家族控制企业的重要手段，表现为家族成员大量占有高管团队职位。本文认为，家族管理会抑制企业的创业导向。

首先，家族参与管理会提高家族对其情感目标的关切，进而影响家族企业的风险倾向。对于家族企业来说，参与风险性活动常被认为是一种“混合博弈”，即家族企业能否在风险性的活动中得利具有或然性，但其在决策进行风险活动时却面临着必然性的情感损失。根据

Gómez-Mejía 等 (2014) 的研究, 对于上述必然情感损失的厌恶, 最终导致家族企业具有高风险规避倾向。进一步地, 随着家族高管数量的增加, 与企业相关的家族声望和地位等都会提高, 企业在这些家族成员财产组合中的地位也相应上升 (Zellweger et al., 2012), 导致企业中蕴含的家族情感因素地位上升, 其对企业决策的影响也会增加。在此情况下, 家族更可能将行为重点放在保护现有的社会情感财富, 其在企业创业等风险决策上可能表现得更为保守。此外, 由于“亲情至上”思想在华人家族企业的普遍存在 (雷丁, 1993), 加之家族成员深度参与高管团队会造成家族高管之间更高层次的“我们”意识 (朱沆等, 2015), 导致家族保护其特殊情感利益的动机增加, 进而会恶化组织氛围。研究显示, 企业中亲缘关系水平越高, 一般员工对组织的信任水平越低 (Chen et al., 2004), 而低信任水平又会增加员工的沉默行为 (郑晓涛等, 2008), 不利于企业对于创业机会的识别。最后, 更多家族高管的参与意味着更大可能性的家族内经营意见冲突, 对家族和谐产生潜在消极影响 (Schulze et al., 2003)。此时, 由于对风险性行为的决策会激化冲突, 家族高管越多的企业, 其对于公司创业等风险举动的偏好越低。

其次, 出于对家族社会情感财富的保护, 大量家族成员参与企业管理可能导致高融资约束, 影响其创业导向。已有研究表明, 创业活动依赖大量财务资本的持续注入 (Cooper et al., 1994), 而在高家族管理下, 保护家族社会情感财富的动机可能降低家族企业引入外部专业人才的动机, 并增加家族性利他主义的程

度, 进而影响企业获得支持创业导向的财务资本: 从股权融资的视角, 由于家族裙带关系的存在, 家族高管常不了解风险资本的运作机制 (陈凌和叶长兵, 2007), 而且出于保存社会情感财富的动机, 也不愿外来人员对家族经营者的替代 (Poutziouris, 2001)。这导致家族企业整体缺乏掌握金融市场知识的专业人力资本, 因此会比非家族企业更少地使用股权融资手段 (Gómez-Mejía et al., 2014)。一方面, 股权融资约束可能影响企业财务资源基础, 进而不利于企业创业导向的形成; 另一方面, 家族成员之间的情感纽带是家族社会情感财富的重要组成部分, 进而更可能形成家族性利他主义, 拥有企业管理权的家族高管更有可能利用职权便利为自己或家族谋取利益 (Schulze et al., 2003)。此类自我控制问题会提高对债权人而言的代理成本, 使家族企业获取债务融资的难度和成本增加 (Steijvers et al., 2009)。因而综合地看, 家族管理越高, 企业融资约束程度越深, 对创业导向的抑制作用也越强。

故本文提出以下假设:

H1: 家族管理降低企业的创业导向。

除了家族管理, 家族成员对企业的认同也是家族对企业施加影响的重要通道之一。家族认同维度主要反映家族成员对企业的承诺感 (Klein et al., 2005)。与管理涉入的影响不同, 家族认同能促进企业创业导向的产生。

第一, 家族对企业的认同有利于家族创业精神的代际传承, 进而维持企业的高创业导向。具体而言, 分享先辈创业故事 (或传说, telling stories) 是家族企业中常见的经验传承方式, 也是家族文化与企业文化统一的重要体现 (Gioia &

Chittipeddi, 1991)。由上一代家族成员向下一代讲述家族和企业的历史,可以培养和熏陶下一代家族成员,并将家族价值观传承下去。Jaskiewicz 等(2015)的多案例研究结论认为,拥有创业遗产的家族企业可以通过代际间分享创业传说等方式来培养继承者的创业精神并保持企业的创业导向;Kammerlander 等(2015)的研究也支持,以家族为中心的故事分享能改善家族企业的决策结构,显著提高对创业机会的辨别能力和创新倾向。同时,家族成员对企业的认同能够提升企业社会资本,为企业创业导向提供资源支持。家族成员共同认可的家族文化与价值观能够增强家族成员之间的交往与相互依赖程度,促使家族社会资本的产生(Nahapiet & Ghoshal, 1998)。由于家族与企业的互动,家族社会资本又会拓展企业的社会网络(Arregle et al., 2007),进而识别出潜在的创业机会(张玉利等, 2008)。由此可以认为,家族认同通过对家族成员的影响,可能为企业创业导向带来积极作用。此外,随着家族成员对企业认同程度的提升,家族成员会更加看重家族企业的长远发展,而非家族特殊利益的短期套现。在此情况下,家族成员损害非家族成员利益而自肥的倾向降低,二者之间的冲突减少,导致后者心理所有权水平的提升(朱沆等, 2015)。李锐等(2010)的研究认为,高心理所有权水平可以增强促进型建言等组织公民行为的发生,进而巩固企业层面创业导向的人力资源基础。

第二,家族认同还可通过家族成员的“情绪传染”,蔓延到非家族员工,最终影响企业创业导向。一方面,家族认同的影响可能通过家

族领导者的领导行为传递给整个企业。由于家族企业所有权与管理权的相对统一,家族成员往往担任企业的领导者。此时,高管团队的背景特征会直接影响其决策方式,进而影响企业的战略选择(Hambrick & Mason, 1984)。同理,高认同感的家族领导者也可通过其个人领导行为,将其家族创业导向传递给整个企业,影响企业整体的创业导向。另一方面,家族认同的作用还可以通过基层员工之间的“情绪传染”机制在整个企业蔓延。依据Barsade(2002)的观点,在团队之内存在着情绪感染的现象,并且具有相同情绪效价的情感会随着情感能量等级的增加而加快传染速度。这意味着,在家族企业,高家族认同引致家族员工的高风险容忍、高主动性等态度,会“传染”给非家族员工,最终增强企业创业导向的整体组织基础。

故本文提出以下假设:

H2: 家族成员对企业的认同促进企业的创业导向。

(二) 人力资源制度与实践的中介作用

所谓人力资源制度设计的规范性,通常包括三个方面:组织内规则和程序的书面化程度、各流程步骤的规律性以及管理者对某项人事活动或项目开展与否的确定程度(De Kok & Uhlander, 2001)。本文认为,家族管理与认同,会对包含人力资源制度在内的企业各方面的高层制度设计产生影响,最终左右企业层面的创业导向。

家族管理会削弱企业实施规范性人力资源制度的动机:首先,家族的监督效应与高规范性人力资源制度都可约束代理人行为,两者之

间具有替代作用。基于委托—代理理论逻辑,由于家族参与企业日常管理,代理人通过信息优势获利的可能性较低(Jensen & Meckling, 1976),企业委托—代理冲突较轻。此时,在已有强力约束的情况下,委托人通过制定严格的人力资源制度来约束代理人的动机就大幅降低(Schulze et al., 2001)。其次,模糊的人力资源制度可能被家族视作私利工具,进而削弱其实施规范性人力资源制度的动机。具体来说,家族领导者往往对家族成员有利他主义倾向,且该倾向常常是非对称的:家族长辈对晚辈的利他行为经常不求回报,即使在后代不再感激的情况下,长辈也有动力不断地付出,包容家族成员偷懒和推卸责任的行为(Lubatkin et al., 2005; 王明琳和周生春, 2005)。出于这种非对称的利他主义倾向,家族经营者可能会主动模糊规章制度,倾向于采取非正式人力资源制度,为家族后代的福利留出余地。

而家族认同可能对企业制定规范的人力资源制度有促进作用。Carlock 和 Ward (2001)把家族成员对企业的认同感分为三个维度:个人的信念及其支持组织的目标和愿景的程度、为组织作出贡献的意愿,以及与组织建立持久关系的意愿。一方面,家族企业普遍具有的“家业长青”目标会促使家族成员制定规范化的人力资源制度。受这一目标的鼓舞,家族成员在制定战略和做出决策时会表现出更强的长远导向,家族经营者会引进有利于企业长远发展的战略,包括制定规范性的人力资源制度。为了企业的长远发展,家族员工也会接受这些制度,减少了制度推行的阻力。另一方面,规范企业的人力资源制度可能造成家族成员在企业

中的福利水平降低,但在共同体意识和家族认同感的作用下,家族成员可能接受这一利益损失的结果。由于家族对企业的影响力较强,家族成员在参与经营过程中容易形成集体心理所有权,即朱沆等(2015)提出的“我们”意识。家族认同感和这种“我们”意识会形成一种奉献、协作的文化精神氛围(Chun et al., 2013),家族成员愿意出让,甚至牺牲自己的所得利益,包括降低对薪酬的敏感程度等(赵宜一和吕长江, 2015),为企业未来更好的发展做出贡献。

家族企业不正式、不规范的人力资源制度往往体现在招聘选拔、内部晋升、绩效考核等多个方面,并会进一步影响企业的创业导向:第一,不规范的招聘选拔制度可能为企业带来不具胜任力的员工,影响企业创业的能力基础。已有文献多认为,家族企业更倾向于依靠裙带关系而非正式的招聘流程来吸纳、提拔家族成员或与家族关系密切的员工(Yan & Sorenson, 2006; Kim & Gao, 2013; Schulze et al., 2001)。这种选拔不以知识、技能等为提拔标准,即使对方能力不足也能进入企业工作,直接导致企业创业导向的能力基础下滑。同时,这种选拔思路也容易引发企业内中高层非家族管理人员的不满(Sciascia & Mazzola, 2008),致使企业难以获得外部管理人员所能带来的资源网络 and 知识共享优势(Chirico, 2008),形成管理能力的约束。第二,低规范程度的人力资源制度可能导致企业员工的高同质性,进而影响家族企业对于创业信息的获取与创业机会的识别。不规范的人力资源制度导致家族企业更多地依靠家族社会网络达成招聘目标(Gómez-

Mejía et al., 2011; De Kok et al., 2006), 所招募对象往往与企业存在密切的亲友关系, 知识、经历等背景相似程度高。这一情况虽能使他们乐于进行信息交流、加深对创业机会的认识, 但由于其所掌握的信息、知识相似度较高, 反而限制了家族企业对创业机会的识别和利用, 并抑制企业的创业导向。第三, 带有家族色彩的非正式人力资源制度进一步提高了企业对于家族社会情感财富的关切, 导致企业对于具有风险性特征的创业活动更加规避。实施不规范人力资源制度的一个后果是将大量家族亲友纳入企业, 其结果则是增强家族企业对于家族情感联结、社会纽带等社会情感维度的重视, 企业行为受家族情感目标的影响也更深。在此情况下, 家族在考虑创业问题时就又面临混合博弈局面。具体而言, 在企业创业的情境下, 家族可能面临情感财富抉择: 一方面, 或然性的成功创业活动可以改善家族成员生活并为家族整体带来声誉, 有利于保存社会情感财富; 另一方面, 创业活动的进行需要一定的外部支持(如引入外部资金与技术人员等), 这在某种程度上稀释了家族的控制权, 会造成社会情感财富的流失。无论上述博弈结果如何, 开始这场博弈的代价都是前期社会情感财富的流失(Chrisman & Patel, 2012), 这一前提也可能抑制家族企业的创业欲望。

故本文提出以下假设:

H3a: 人力资源制度设计规范性在家族管理

与企业创业导向之间起中介作用。

H3b: 人力资源制度设计规范性在家族成员对企业的认同与企业创业导向之间起中介作用。

人力资源实践灵活性的中介作用。人力资源实践灵活性也称人力资源柔性, 根据 Wright 和 Snell (1998) 的观点, 人力资源灵活性主要包括三个方面: 一是员工技能灵活性, 即员工拥有的技能在不同情境中的普适程度以及组织对拥有不同技能员工的配置速度; 二是员工行为的灵活性, 主要是指员工对于多变环境的适应性或者在不同情境下员工的适应能力; 三是人力资源实践的灵活性, 所指的是企业的人力资源制度在不同情境或不同部门之中的适用性^①。

家族认同有利于家族集体支持动机的提高, 进而通过弥合家族成员与非家族成员关系, 以及影响组织气氛、个人主动性等路径, 影响企业的人力资源实践灵活性: 第一, 在高家族认同感之下, 家族对于企业的关切会更有效地传递至非家族员工。具体而言, 根据“情绪传染”理论(Barsade, 2002), 家族员工的高情感认同可能通过频繁的日常交往, “传染”给非家族成员。这种认同和内化对个体的行为态度有重要影响, 高情感认同的个体乐于进行知识共享和学习, 进而有利于提高员工技能灵活性(金辉等, 2013)。高情感认同的员工乐于学习新知识与新技能, 最终提高员工技能的灵活性。第二, 传统儒家思想对中国的家庭文化有着潜移

^① 根据 Huselidr 等(1997)的观点, 人力资源管理实践是确保企业人力资本服务于组织战略目标的一系列制度和实践, 即广义的人力资源管理实践应当涵盖除去人力资源制度外的、确保人力资源制度落地的一系列过程及结果。而 Wrigt 和 Snell (1998) 的定义中提及的人力资源实践仅指承接企业目标的一系列人力资源活动, 即该定义中涉及的人力资源管理实践为狭义的人力资源管理实践。但出于尊重原文的考虑, 我们没有对此进行改动, 并在后文中沿用此定义。这二者之间的差异请读者注意。

默化的影响,并通过家族文化影响到了家族企业的文化。植根于儒家文化而衍生出的“恩威并施,以德服人”的家长式领导思想,强调忠诚、感恩与勤奋工作等,追求雇佣关系的稳定和谐(周浩和龙立荣,2005),能提升整个企业员工的工作安全感(Lee,2006),而员工也会将之看作组织对自己的关心和支持。组织和领导的支持是员工行为积极主动的重要驱动力(刘璞和井润田,2007),也是员工提高自身行为灵活性的必要条件。第三,在企业的整体文化之下,部门或不同的项目团队之间也有自身的亚文化,即部门之间存在组织文化差异。而在控制家族,较高度度的家族认同感能够营造一种统一的“强伦理气氛”。在这种情境下,不同部门员工会自觉地以这种共享伦理气氛认可的方式和标准行事,从而降低了组织各部门间的差异性,增强了企业人力资源实践的在不同部门之间的适用性。

而家族管理引发的家族对其特殊利益的更深度保护,则会加深家族成员与非家族成员之间的隔阂,进而抑制企业人力资源实践的灵活性。一方面,家族企业重视接班人的培养,会让二代成员进入企业锻炼,甚至提供资金支持二代成员的创业活动以培育其创业精神(李新春等,2015),这也是家族保护特殊情感利益的重要体现。类似地,家长也会为其他家族成员的发展提供丰富的资源。然而,由于不对称利他主义的存在,后辈很可能产生“搭便车”、偷懒等行为(Karra et al.,2006),以亲缘关系为依仗,在受培训和学习过程中表现出惰性,导致能力和技能的不足,影响企业的人力资源实践灵活性。另一方面,对于普通员工而言,组织的支持能够提高学习意愿,对学习成果的迁

移也有积极的作用(吴怡和龙立荣,2006)。而在家族企业中,企业资源持续地向家族成员倾斜,非家族员工难以获得充足的培训资源提升自己的技能。而从核心、近亲,到远亲,再到非家族成员的差序格局也会阻碍他们内部人身份感知的产生,员工的主动行为、学习意愿、创造热情等会因为外部人体验而受到抑制(刘智强等,2015)。资源的不足限制了员工技能灵活性的提高,而内部动机受抑制则使员工主动性降低,在工作中不愿展示自己的学习成果,导致了行为灵活性的降低。

从组织层面来讲,人力资源实践灵活性可以提高企业及时、有效适应内外部多变环境的能力(Bhattacharya et al.,2005),为企业的创业决策提供了一定的保障:第一,人力资源灵活性的各个维度都有利于创业企业应对高动态性竞争环境,成为企业创业的基础。初创期企业受企业外部环境的影响较大。在这期间人力资源实践灵活性帮助企业缩短适应期,更好地抢占战略先机(Bhattacharya et al.,2005)。第二,员工的技能灵活性意味着员工知识储备高、技能多样性强,这有利于员工在面临外界挑战或刺激时产生新的解决方法,并在此过程中识别新的创业机会。第三,员工的行为灵活性主要体现在员工的意愿方面,高行为灵活的员工积极性强,对非常规行为的包容程度也高(March,1991),有利于理解并支持企业创业导向。

故本文提出以下假设:

H4a:企业人力资源实践灵活性在家族管理与企业创业导向之间起中介作用。

H4b:企业人力资源实践灵活性在家族成员对企业的认同与企业创业导向之间起中介作用。

图 1 简要展示了所涉及变量之间的关系。

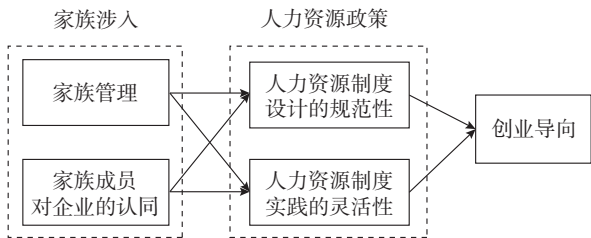


图 1 理论模型

三、研究设计与样本选择

(一) 样本选择与数据收集

本文数据来源于问卷调查，该调研的中心议题围绕中小家族企业展开^①。具体而言，项目组征集了 30 名志愿者，并依靠志愿者的社会网络进行问卷收集。本文所使用数据全部来自该项调研中的企业层问卷，由家族企业主填写。在问卷回收阶段，共获得 180 套调研问卷。经过考察缺失项、反向问题与调研员对于调研过程的反馈，本文剔除了 21 套质量稍欠的问卷^②。同时，由于本文要求样本企业的企业主应绝对控股（即达 50% 以上），故又删除了 4 份最大股东持股比例少于 50% 的样本，最终得到 155 家企业的问卷数据，形成本文的研究样本。从产业结构上看，本文样本在第一、第二、第三产业的分布分别为 5%、32% 和 63%，与现有主流

研究报告的结论差异很小^③，可说明样本分布较为合理。从地区结构上看，本文样本近半来源于山东省，但比较山东省样本与非山东省样本，其背景信息未现显著差异，故该问题尚可接受。

(二) 变量测量

1. 被解释变量

企业创业导向是本文最重要的变量之一，主要借鉴 Miller（1983）的做法，使用李克特 5 点量表进行衡量。与 Zahra 和 Garvis（2000）相一致，本文具体使用了 10 题项版本，经典题项如“近年来，您的产品与服务发生了频繁且实质性的变化”、“为应对竞争对手，您首先想到的措施是经常性地推出新产品与实施新的管理技术”，等等。该变量来源于企业层问卷，信度值 $\alpha=0.85$ 。

2. 解释变量

家族管理与家族认同，是本文的主要解释变量。在本文的研究情境中，计算企业主自填的“企业管理层人数”与“其中的亲属数量”两个题项之比，作为家族管理变量的衡量，这一度量与大部分同主题文献一致。同时，使用 Klein 等（2005）所开发 F-PEC 量表的文化部分，测量家族成员对企业的认同感强度。值得注意的是，该量表对于家族文化的测量同时关注了家族本身的文化特征与其对企业的认同两个方面，本文根据相关理论对原题项进行了筛选。保留了①您的家族（庭）成员能感到对企业的忠诚感；②……很

① 本文对家族企业的定义为：家族持股数在 50% 以上；或虽不足 50%，但持股超过 20% 且超过第二大股东 10%。

② 本文使用三类手段作为问卷筛选依据：第一，设置反向问题。整套问卷中共有 7 道反向问题。第二，借鉴中国家庭追踪调查（China Family Panel Studies, CFPS）问卷，设置了由访员在访后填写的确认问题。例如，“访谈执行方式”（回答选项包括“访谈员亲赴企业”、“通过电话等直接沟通方式由企业方回答并由访谈员填写”等）；“填写过程中是否发生以下情况”（回答选项包括“被访谈者有明显不耐烦情绪”、“被访谈者提供的客观题项与调查员现场观察严重不符”等）。第三，要求企业在问卷上盖章。

③ 如《2012~2013 年中国民营经济分析报告》，该报告中三大产业的分布为 2%、30%、67%。

自豪于告诉别人他们是企业的一份子；③……认同企业的计划、目标和政策；④……关心企业的命运，共四个题项，信度值 $\alpha=0.75$ 。

3. 中介变量

本文的一个重要创新点即关注了企业人力资源基础的中介作用，使用了人力资源制度设计规范性与实践灵活性两个变量。

(1) 人力资源制度规范性。主要关注企业的人力资源制度，通过引用 Kim 和 Gao (2010) 的研究量表，本文致力于测量企业人力资源管理各模块的制度规范性。Kim 和 Gao (2010) 兼用客观题项与李克特 5 点量表，分别关注人力资源管理的 6 个模块。具体而言，选拔与薪酬维度使用客观题项；而招聘、培训与开发、绩效考核和工作描述维度使用 5 点量表。结合研究情境，本文不考虑其中“人格测试”等中小家族企业普遍不涉及的内容。然后，根据 Breton-miller 和 Miller (2010) 与 Kappes 和 Schmid (2013) 的做法，将上述 6 个维度的值标准化后取均值，计算人力资源制度设计规范性的总体水平，并纳入后续分析。

(2) 人力资源实践灵活性。该变量关注企业人力资源实践对动态变化环境的应对能力。本文使用 Bhattacharya 等 (2005) 的量表测度人力资源实践的灵活性，共计 22 个题项，代表题项如“如果需要，本企业的员工可以去做不同的工作”、“我的员工的灵活工作习惯，帮助我们根据市场的要求做出改变”、“我们的人力资源实践的灵活性有助于我们适应不断变化的环境”，总体信度值 $\alpha=0.92$ 。

4. 控制变量

本文从三个角度考虑控制变量：其一，基

于资源基础理论与企业生命周期理论的观点，企业的整体特征可能影响其创业导向；其二，基于高阶理论的观点，企业领导者特质也可能影响企业创业导向；其三，根据社会情感财富理论，家族对于代际传承的追求也会影响企业的长期和风险行为，可能与来源于控制维度的家族管理或情感维度的家族认同产生替代作用。具体而言，在企业特征角度，控制了企业规模、企业年龄与业务相关性变量；在领导者特征角度，本文控制了领导者性别、年龄与教育经历；在家族传承维度，控制了是否有正式传承计划。

(1) 企业规模。企业规模越大，就越有可能拥有充足的创业资源基础，但其组织灵活性也可能随之下降 (Ernst, 1998)，故对企业创业导向有混合影响。以往相关研究多以企业员工数作为衡量规模的指标，可能忽视不同行业企业在雇员特征上的差异。为克服上述问题，本文首先以国家统计局的标准调整了企业员工数的绝对值，然后对其取自然对数。具体而言，①我们以企业员工数原始值减去各自行业中等企业的员工数基准，得出调整后的企业员工绝对值；②由于调整后的绝对值存在负数，本文加一常数，将之调整为 1 以上的正数；③使用 Winsorize 方法克服极端值；④取自然对数。

(2) 企业年龄。一般认为企业年龄越长，其距离创业的时间越久，创业导向也越弱 (Luo et al., 2005)。但是，现有家族企业研究文献着重关注了默会知识在家族企业竞争力中的作用 (窦军生和贾生华, 2008)。由于创业时长与其积累的家族性默会知识成正比，故随着家族控制企业时间的增长，其也更有可能具备强大的知识基础。上述观点冲突同样值得关注。本文使用 Win-

size 后的企业年龄绝对数表示企业年龄。

(3) 企业业务相关性。企业现有多多样性的业务组合既可能为之带来更广的信息、知识与渠道 (Lamin, 2013), 进而便于其对创业机会的识别; 也可能带来更大的管理负荷 (冯米等, 2014), 导致企业难以及时识别和利用创业机会。参考 Stimpert 和 Duhaime (1997) 的做法, 本文使用 14 个题项的业务相关性量表加以度量, 经典题项如 “本企业所生产的各类产品用途比较相似”、“在本企业, 生产各类产品所需要的主要技术技能比较相似”, 该变量的信度值 $\alpha = 0.89$ 。

(4) 正式传承计划。考虑到本文的一项理论推测是社会情感财富诸维度之间存在冲突, 故本文也参考 Marshall 等 (2006) 的问题设置, 控制家族传承维度下的正式传承计划的影响。

(5) 企业主性别。一些研究发现, 高管团

队中的女性比例与企业创业绩效有密切联系 (Lyngsie & Foss, 2016), 本文因而关注企业主性别的作用。当企业主为女性时, 变量赋值为 0; 当企业主为男性时, 变量赋值为 1。

(6) 企业主年龄。经验证据显示, 企业主的年龄与企业创业导向有密切联系。当领导者年龄较大时, 其更可能在经验与技能方面做好创业准备, 创业导向更高。本文因而也关注了家族企业主年龄的影响。

(7) 企业主受教育程度。例如买忆媛等 (2015) 的研究显示, 企业高阶团队受教育水平等因素可能影响其 “即兴战略”, 当高管团队受教育程度较高时, 其把握机会的能力也越高。本文基于企业主的学历构建受教育程度的测量, 当其学历为 “初中及以下”、“高中”、“大学专科”、“大学本科”、“研究生及以上” 时, 分别赋值为 1~5。

表 1 变量定义

变量性质	变 量		变量代码	测量方法
被解释变量	创业导向		CE	Miller (1983)
解释变量	家族涉入	管理	FM	家族管理者占比
		家族认同	FI	Klein 等 (2005)
中介变量	人力资源制度规范性		HRM-P	Kim 和 Gao (2010)
	人力资源实践灵活性		HRM-F	Bhattacharya 等 (2005)
控制变量	企业规模		Fsize	调整后的员工数自然对数
	企业年龄		Fage	Mcdougall 等 (1994)
	企业业务相关性		Frel	Stimpert 和 Duhaime (1997)
	正式传承计划		Fsp	Marshall 等 (2006)
	企业主性别		Osex	若企业主为女性 = 0; 男性 = 1
	企业主年龄		Oage	企业主年龄
	企业受教育程度		Oedu	按学历赋值为 1~5

(三) 实证设计

除使用描述性统计与相关分析等初步检验手段,本文主要使用多元回归技术对所提假设进行检验。具体而言,首先考虑控制变量对于被解释变量(创业导向)的影响。然后,加入主要解释变量(家族管理、家族认同),考察其回归系数与显著性水平,为 H1、H2 的观点提供证据。最后,依次考察①解释变量(家族管理、家族认同)与中介变量(人力资源制度规范性、实践灵活性)之间的关系。②中介变量与被解释变量之间的关系。③加入中介变量前后解释变量对被解释变量回归系数的差别。参考温忠麟等(2004)的方法,判断中介变量是否起到中介作用以及中介效应的类型(完全中介或部分中介),为 H3、H4 的观点提供证据。④使用 sobel 检验与 bootstrapping 方法,增强稳健性。

四、实证结果

(一) 共同方法偏差检验

在调研过程中,本文严格遵守匿名调查、告知答案无对错之分、提示仅供学术用途等原则,尽量克服共同方法偏误的影响。同时,通过采用 Harman 单因素检验共同方法测试偏差程度来实现统计控制,将所有题项进行探索性因子分析,共得到 16 个因子。其中,单个因子最大只能解释总变异的 16.2%,表明单个因子解释变异的程度较小,共同方法偏差不严重。

(二) 验证性因子分析

本文检验了变量间的区分效度。根据 Mathieu 和 Farr (1991) 的建议,本文依因子载荷原则对涉及的潜变量进行打包处理。结果如表 2 显示,四因子模型吻合最好,表明本文模型设置较为合理。

表 2 验证性因子分析结果

	X^2	df	RMSEA	CFI	TLI
四因子模型	20.23	14	0.054	0.988	0.977
三因子模型 ^a	132.05	17	0.209	0.784	0.645
二因子模型 ^b	92.65	17	0.169	0.858	0.766
单因子模型	260.34	20	0.278	0.549	0.369

注: $n = 155$; a: HRM-P 和 HRM-F 合并; b: FC 和 HRM-F 合并。

(三) 描述性统计与相关分析

表 3 报告了本文涉及变量的描述性统计结果。可以发现:①企业创业导向均值为 3.27,说明样本企业对于公司创业问题的总体态度接近中性;②家族管理变量均值为 0.5,说明在中小企业情境下,半数管理职位由企业主亲属占据;③家族认同变量均值为 4.34。同时,本文也对控制变量进行了描述性统计,发现样本企业平均年龄为 11 年,平均雇员数量为 120 人;企业主中 81%为男性,平均年龄为 44 岁,受过高中、大学专科、大学本科教育者分别占总数的 27%、27%、34%。

表 3 描述性统计与相关性分析

变量名	1. CE	2. FM	3. FI	4. HRM-P	5. HRM-F	6. Fsize	7. Fage	8. Frel	9. Fsp	10. Osex	11. Oage	12. Oedu
1	1											
2	-0.20 **	1										
3	0.29 ***	-0.20 **	1									
4	0.44 ***	-0.21 **	0.22 **	1								
5	0.54 ****	-0.10	0.31 ***	0.34 ***	1							
6	0.21 **	-0.21 **	0.11	0.27 **	0.24 **	1						
7	0.04	-0.12	0.07	0.00	0.05	0.29 **	1					
8	-0.18 **	0.05	0.10	-0.21 **	0.12	-0.16 *	-0.07	1				
9	0.15 *	-0.12	0.10 **	0.26 **	0.14	0.21 *	0.17	-0.04	1			
10	-0.00	0.05	-0.04	0.12	0.02	-0.07	-0.15	0.04	0.03	1		
11	-0.07	-0.08	0.33 ***	-0.01	-0.07	0.10	0.29 ***	-0.05	0.07	0.07	1	
12	-0.00	-0.06	0.04	0.19	-0.00	0.19 *	-0.10	0.00	0.08	0.13	-0.21 **	1
均值	3.27	0.50	4.34	0.00	3.65	4.27	10.66	3.71	3.10	0.81	43.60	2.87
标准差	0.77	0.27	0.44	0.70	0.63	1.58	6.51	0.72	1.32	0.40	7.75	1.04

注：*** p<0.01， ** p<0.05， * p<0.1。

表 3 报告了相关分析的结果。可以看到：①家族管理与家族认同分别与企业层面创业导向呈现显著的负相关、正相关，这为 H1、H2 提供了初步的证据。②人力资源制度规范性与企业创业导向显著正相关，初步说明人力资源制度对于创业导向的基础作用。③家族管理与人力资源制度的规范性程度显著负相关。结合上一结果，两项结果共同暗示，家族管理因素之于其创业的影响有可能部分借由企业人力资源制度实现。④类似地，人力资源实践灵活性与家族认同与企业创业导向正相关，也暗示着其有可能发挥中介作用。⑤可以观察到变量（或维度）之间不存在系数大于 0.5 的情况，表明本研究中不太可能出现多重共线性问题。

（四）回归分析与假设检验

在相关分析之后，本文进一步使用多元回归分析方法，以明晰各主要解释变量与被解释变量之间的关系。检验诸控制变量的影响，模型 1 首先对企业规模、企业年龄等变量进行了多元回归。然后，在模型 2 和模型 3 中，分别加入了家族管理与家族认同变量，检验家族管理、家族认同与企业创业导向之间的关系。可以看到，家族管理在 5%水平上与创业导向显著负相关（ $\beta = -0.468$ ），即家族管理每增加 1 个标准差，企业创业导向下降 0.13 个标准差。说明家族参与企业管理程度越深，企业整体对于创业问题的观点越负面。这支持了 H1 的观点。同时，家族认同在 1%水平上与创业导向显著正

相关 ($\beta=0.662$), 即家族认同每增加 1 个标准差, 企业创业导向上升 0.29 个标准差。说明家族成员对于企业的认同感越深, 企业越可能在整体上倾向于创业活动。该结果为 H2 提供了证据。

表 4 对主效应的多元回归检验

	模型 1 CE	模型 2 CE	模型 3 CE
Fsize	0.096 ** (2.28)	0.083 * (1.97)	0.082 ** (2.08)
Fage	-0.002 (-0.18)	-0.003 (-0.25)	0.001 (0.13)
Frel	-0.164 * (-1.93)	-0.162 * (-1.92)	-0.218 ** (-2.73)
Fsp	0.068 (1.44)	0.062 (1.31)	0.053 (1.19)
Osex	0.0623 (0.40)	0.0777 (0.50)	0.132 (0.90)
Oage	-0.012 (-1.44)	-0.013 (-1.59)	-0.027 ** (-3.15)
Oedu	-0.061 (-0.98)	-0.067 (-1.08)	-0.091 (-1.56)
FM		-0.468 ** (-2.05)	
FI			0.662 *** (4.79)
Adj R ²	0.052	0.072	0.176
F	2.21 **	2.50 **	5.10 ***
N	155	155	155

注: *** $p<0.01$, ** $p<0.05$, * $p<0.1$ 。

用的检验。在模型 4 中, 家族管理与企业人力资源制度规范性在 5% 水平上显著相关 ($\beta=-0.408$), 说明家族管理每增加 1 个标准差, 人力资源制度规范程度下降 0.11 个标准差。同时, 将家族管理与人力资源制度规范性纳入对创业导向的回归, 人力资源制度规范性在 1% 水平上显著, 而家族管理并不显著。这一结果说明人力资源制度规范性完全中介于家族管理与企业创业导向。模型 6 的结果说明, 家族认同与企业人力资源制度规范性在 5% 水平上显著相关 ($\beta=0.379$), 说明家族认同每增加 1 个标准差, 人力资源制度规范程度上升 0.17 个标准差。同时, 将家族认同与人力资源制度规范性纳入对创业导向的回归, 二者分别在 1% 水平上显著, 但家族认同变量的系数由 0.662 变为 0.522。这一结果说明人力资源制度规范性部分中介于家族认同与企业创业导向。

通过 Sobel 检验人力资源制度设计规范性的中介作用。结果显示, 家族管理对企业创业导向的间接作用为 -0.18 ($p<0.1$); 家族认同对企业创业导向的间接作用为 0.14 ($p<0.05$), 这为 H3a 及 H3b 进一步提供了依据。此外, 我们用 Bootstrapping 进行了中介效应检验, 并估计出了误差修正后的置信区间。结果表明, 家族管理通过人力资源制度规范性对企业创业导向的间接效用为 -0.18, 95% 的置信区间为 $[-0.426, -0.006]$, 间接效应显著; 家族认同通过人力资源制度规范性对企业创业导向的间接效用为 0.14, 95% 的置信区间为 $[0.039, 0.299]$, 间接效应显著。Bootstrapping 检验结果与另外两种方法结果一致支持了 H3a 和 H3b。

表 5 展示了对人力资源制度规范性中介作

表 5 对 HRM-P 中介作用的多元回归检验

	模型 4 HRM-P	模型 5 CE	模型 6 HRM-P	模型 7 CE
Fsize	0.080 **	0.049	0.083 **	0.052
	(2.16)	(1.22)	(2.31)	(1.36)
Fage	-0.009	0.001	-0.007	0.004
	(-1.00)	(0.13)	(-0.74)	(0.40)
Frel	-0.171 **	-0.088	-0.204 **	-0.143 *
	(-2.33)	(-1.10)	(-2.80)	(-1.84)
Fsp	0.106 **	0.016	0.103 **	0.015
	(2.59)	(0.40)	(2.55)	(0.34)
Osex	0.203	-0.009	0.229 *	0.048
	(1.49)	(-0.06)	(1.71)	(0.34)
Oage	-0.002	-0.012	-0.009	-0.023 **
	(-0.29)	(-1.59)	(-1.22)	(-2.89)
Oedu	0.068	-0.095 *	0.055	-0.111 **
	(1.25)	(-1.66)	(1.03)	(-2.01)
FM	-0.408 **	-0.293		
	(-2.04)	(-1.36)		
FI			0.379 **	0.522 ***
			(3.01)	(3.88)
HRM-P		0.429 ***		0.369 ***
		(4.87)		(4.30)
Adj. R ²	0.156	0.197	0.182	0.264
F	4.59 ***	5.20 ***	5.28 ***	7.12 ***
N	155	155	155	155

注：*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1。

进一步地，对人力资源实践灵活性的中介作用进行检验。首先，模型 8 关注了家族管理方面，结果显示，家族管理与人力资源实践灵活性不显著相关（ $p=0.466$ ），即家族管理不經由人力资源实践灵活性路径影响企业创业导向。经过进一步的分析，本文认为家族管理对于人力资源实践灵活性的影响受家族自身因素的强调节。例如，在家族关系好的情况下，家族管

理者更可能协调一致，对人力资源实践的灵活性起促进作用；反之，在家族不和睦的情况下，家族成员之间不能一致行动，反而会降低合作意愿，在此情况下灵活性难以达成。本文认为，上述逻辑冲突导致变量不能通过显著性检验，在未来的研究中，可以进一步讨论家族因素的情境作用，弥补本研究的遗憾。但是，同时考虑家族管理与人力资源实践灵活性的作用，则发现二者分别在 10% 水平和 1% 水平上与企业创业导向正相关。相较单独放入情况，家族管理的系数由 -0.468 下降到 -0.378。其次，模型 10 验证了家族认同方面。可以看到：家族认同与人力资源实践灵活性在 1% 水平上正相关（ $\beta=0.502$ ），即当前者提高 1 个标准差，后者相应提高 0.22 个标准差。同时考虑家族认同与人力资源实践灵活性的作用，则发现二者仍在 1% 水平上与企业创业导向正相关。但相较单独放入情况，家族认同的系数由 0.662 下降到 0.502。这一现象说明，人力资源实践的灵活性部分中介于家族认同与企业创业导向之间的关系。

通过 Sobel 检验人力资源实践的灵活性的中介作用。结果显示，家族管理对企业创业导向的间接作用为 -0.09（ $p>0.1$ ），不显著；家族认同对企业创业导向的间接作用为 0.29（ $p<0.01$ ）。检验结果与层级回归的检验结果相同，为 H4b 进一步提供了依据。此外，我们用 Bootstrapping 进行了中介效应检验，并估计出了误差修正后的置信区间。结果表明，家族管理通过人力资源实践的灵活性对企业创业导向的间接效用为 -0.09，95% 的置信区间为 [-0.304, 0.193]，间接效应不显著；家族认同通过人力资源实践的灵活性对企业创业导向的间接效用

为 0.29, 95% 的置信区间为 [0.160, 0.423], 间接效应显著。Bootstrapping 检验结果与前两种检验结果一致, 仅支持了 H4b。

表 6 对 HR-F 中介作用的多元回归检验

	模型 8 HRM-F	模型 9 CE	模型 10 HRM-F	模型 11 CE
Fsize	0.111 ** (3.17)	0.011 (0.29)	0.104 ** (3.19)	0.022 * (0.62)
Fage	-0.002 (-0.18)	-0.002 (-0.18)	0.001 (0.14)	0.001 (0.08)
Frel	0.145 ** (2.09)	-0.256 ** (-3.56)	0.103 (1.56)	-0.277 *** (-3.90)
Fsp	0.046 (1.20)	0.031 (0.79)	0.036 (1.00)	0.032 (0.80)
Osex	0.080 (0.62)	0.026 (0.19)	0.129 (1.06)	0.058 (0.45)
Oage	-0.009 (-1.35)	-0.007 (-1.01)	-0.020 ** (-2.87)	-0.015 * (-1.97)
Oedu	-0.059 (-1.15)	-0.028 (-0.54)	-0.080 * (-1.66)	-0.045 (-0.87)
FM	-0.138 (-0.73)	-0.378 * (-1.95)		
FI			0.502 *** (4.41)	0.372 ** (2.87)
HRM-F		0.653 *** (7.72)		0.576 *** (6.50)
Adj. R ²	0.066	0.338	0.173	0.357
F	2.35 **	9.74 ***	5.02 ***	10.51 ***
N	155	155	155	155

注: *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1。

五、结论与启示

本文主要基于社会情感财富理论, 以家族

企业为研究样本, 考察了家族涉入对于企业创业导向的影响。发现以下结论: ①家族管理与创业导向负相关, 即家族成员参与企业高管团队的程度越深, 企业整体的创业导向越低。②家族认同与创业导向正相关, 即家族成员对企业的认同感越高, 企业的创业导向越高。③人力资源制度设计规范性对家族管理以及家族认同与创业导向之间的关系起中介作用, 当家族倾向于通过参与管理的方式控制企业时, 其人力资源制度更可能趋于随意; 而家族对企业保持高认同感时, 则更可能容忍规范性的人力资源制度。进一步地, 在比较随意的人力资源制度下, 企业整体的创业导向较弱。④人力资源实践的灵活性部分中介于家族认同与创业导向之间的关系, 即家族认同的程度越深, 员工更可能确切地了解企业价值观, 并以之作为行为准则。进一步地, 人力资源实践的灵活性可以帮助企业快速识别创业机会, 企业整体创业导向提高。

本文有一定的理论价值: ①现有文献虽然已经关注到家族企业创业问题的特殊性, 但多试图直接探究家族控制与创业问题的关系 (Short et al., 2009)。本文结论认为, 家族涉入企业具体方式的不同对于企业创业导向有着相悖作用。这一结论建议后来的家族创业研究更加重视家族涉入企业行为及其后果的异质性; 同时, 对家族不同涉入方式的相悖影响的发现, 还可拓展研究者对于家族情感财富理论的认识。以往研究较少将家族成员认同企业纳入研究视阈, 其与家族影响及控制维度之间的相悖也较少被涉及。本文认为, 家族控制维度强调的是企业内家族单位与非家族单位的对立, 而家族

认同则强调家族成员基于集体支持动机,整合非家族单位,以实现企业的长期发展。本文认为,上述两维度的冲突影响应是普遍存在的,值得未来深入探索。②现有考察家族企业组织行为问题的文献,对企业层面机制的关注不足,本文呼吁引入企业层面人力资源制度或实践加以解释。例如,Khanin等(2012)的研究表明家族嵌入企业会影响家族员工的工作满意度与离职率;朱沆等(2015)则发现家族涉入管理会降低非家族经理人的心理所有权水平。然而,上述研究尚未关注到家族涉入企业(总体嵌入或参与管理)可能会通过影响企业人力资源制度或实践,进而影响企业中的家族个体或非家族个体。本文结论显示,家族企业人力资源制度有别于非家族企业,且其可能服务于家族特殊利益。该结论提示,家族企业与非家族企业之间、家族企业内家族员工与非家族员工之间的组织行为差异,可能受到具有家族特点的人力资源制度或实践影响,值得后续研究的关注。③对中介机制的发掘有利于家族企业创业研究的落地。本文呼吁后来研究构建有调节的中介模型,关注两个方面:第一,关注治理因素对于家族管理与人力资源制度设计规范性的调节作用,及其对于创业导向的终极影响;第二,关注家族或企业因素(如领导行为与组织氛围等)对于家族文化与人力资源实践灵活性的调节作用,及其对于创业导向的终极影响。虽然家族涉入企业这一因素较难改变,但有效的治理机制、恰当的领导风格与组织氛围可以间接方式改善家族涉入对企业创业导向的影响。

本文也有一定的实践价值:首先,家族参与管理程度越深,其对于企业人力制度的制定

就更趋于随意。此时,随意性的人力资源制度可能导致企业员工对于自身职业发展的困惑,使得其难以迎合家族企业“企业长青”的未来指向型发展目标。总的来说,本文建议家族企业谨慎权衡家族特殊情感利益的短期保存与企业持续发展,在企业发展的过程中择机建立书面化的、规范性的人力资源制度。其次,家族认同可以使员工更加明确地领会家族经营企业的愿景、使命与价值观。即使在缺乏明确引领的情况下,理解家族价值观的员工也更可能奉献于企业长期导向性的创业活动。该结论启示家族经营者,应在企业内深刻传播家族文化价值观,以引导非家族员工与家族利益的一致性。再次,借由缓解家族管理对于人力资源制度规范性的影响,可以间接提高企业创业导向。具体而言,控制家族应该重视家族教育与政策,避免家族高管因其家族特殊利益保护动机而制定过于裙带主义的人力资源制度,提高企业人力资源制度的规范性。最后,由于家族认同促进企业人力资源制度的规范性与实践灵活性,故也应考虑采取适当的家庭政策以增强上述联系。例如,家庭内应该鼓励开放型的沟通模式。

本文尚有不足之处:①根据Klein等(2005)的观点,除家族权力(包含家族管理)与文化,家族经验(主要体现为股权与管理/治理权的代理传承)也是家族涉入企业的重要方式。遗憾的是,中国内地家族企业多为改革开放后重新建立,其中完成第一次代际传承的企业数量较少,故该维度未能纳入本文的研究范畴。本文期待后来文献能够以中华文化圈中其他经济体(如中国香港地区、台湾地区)数据弥补这一遗憾。②由于本文主题调研难度较高,

故样本数较少,且分布地区与中国经济实际情况有差距,可能在一定程度上造成代表性的不足。这一点请读者明晰,并有待后来者改进。
③本文调研数据收集自家族企业主,可能导致一定程度的同源方差问题,影响研究结论的稳健性。因此,本文建议后来者考虑不同家族成员或管理者共同参与调研数据的填写,以解决该问题。

(接受编辑:李新春、陈凌、储小平、朱沅)

收稿日期:2017 年 2 月 27 日

接受日期:2017 年 8 月 21 日)

参考文献

[1] 陈凌、陈华丽:《家族涉入、社会情感财富与企业慈善捐赠行为——基于全国私营企业调查的实证研究》,《管理世界》,2014 年第 8 期。

[2] 陈凌、叶长兵:《中小家族企业融资行为研究综述》,《浙江大学学报》(人文社会科学版),2007 年第 4 期。

[3] 窦军生、贾生华:《“家业”何以长青?——企业家个体层面家族企业代际传承要素的识别》,《管理世界》,2008 年第 9 期。

[4] 冯米、张曦如、路江涌:《战略与结构匹配对新兴市场企业集团绩效的影响》,《南开管理评论》,2014 年第 6 期。

[5] 金辉、杨忠、黄彦婷、吴洁:《组织激励、组织文化对知识共享的作用机理——基于修订的社会影响理论》,《科学学研究》,2013 年第 11 期。

[6] 雷丁:《外国华人企业家的管理思想——文化背景与风格》,上海三联书店,1993 年。

[7] 李锐、凌文轻、方俐洛:《上司支持感知对下

属建言行为的影响及其作用机制》,《中国软科学》,2010 年第 4 期。

[8] 李新春、叶文平、唐嘉宏、区玉辉:《创始爱心资金获取:情感信任还是能力信任》,《管理科学》,2015 年第 2 期。

[9] 刘璞、井润田:《领导行为、组织承诺对组织公民权行为影响机制的研究》,《管理工程学报》,2007 年第 3 期。

[10] 刘智强、邓传军、廖建桥、龙立荣:《组织支持、地位认知与员工创新:雇佣多样性视角》,《管理科学学报》,2015 年第 10 期。

[11] 买忆媛、叶竹馨、陈淑华:《从“兵来将挡,水来土掩”到组织惯例形成——转型经济中新企业的即兴战略研究》,《管理世界》,2015 年第 8 期。

[12] 王明琳、周生春:《西方家族企业代理问题研究现状》,《外国经济与管理》,2005 年第 6 期。

[13] 温忠麟、张雷、侯杰泰:《中介效应检验程序及其应用》,《心理学报》,2004 年第 5 期。

[14] 吴怡、龙立荣:《培训迁移影响因素研究述评》,《心理科学进展》,2006 年第 5 期。

[15] 杨学儒、李军:《家族涉入与民营企业公司创业——职业经理人视角的理论与实证研究》,《杭州师范大学学报》(社会科学版),2012 年第 2 期。

[16] 余向前、张正堂、张一力:《企业家隐性知识、交接班意愿与家族企业代际传承》,《管理世界》,2013 年第 11 期。

[17] 张玉利、杨俊、任兵:《社会资本、先前经验与创业机会——一个交互效应模型及其启示》,《管理世界》,2008 年第 7 期。

[18] 赵宜一、吕长江:《亲缘还是利益?——家族企业亲缘关系对薪酬契约的影响》,《会计研究》,2015 年第 8 期。

[19] 郑晓涛、柯江林、石金涛、郑兴山:《中国背景下员工沉默的测量以及信任对其的影响》,《心理

学报》, 2008 年第 2 期。

[20] 中国民营经济研究会家族企业研究课题组:《中国家族企业发展报告》, 2011 年。

[21] 周浩、龙立荣:《恩威并施,以德服人——家长式领导研究述评》,《心理科学进展》, 2005 年第 2 期。

[22] 周晓梅:《我国私营家族企业人力资源管理存在的问题与对策研究》,《人口学刊》, 2008 年第 6 期。

[23] 朱沅、Eric Kushins、周影辉:《社会情感财富抑制了中国家族企业的创新投入吗?》,《管理世界》, 2016 年第 3 期。

[24] 朱沅、韩晓燕、黄婷:《家族涉入管理与私营企业职业经理的心理所有权——基于“我们”意识的新理论解释》,《南开管理评论》, 2015 年第 4 期。

[25] 朱沅、叶琴雪、李新春:《社会情感财富理论及其在家族企业研究中的突破》,《外国经济与管理》, 2012 年第 12 期。

[26] Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. 2007. The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44 (1), 73-95.

[27] Barsade, S. G. 2002. The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47 (4), 644-675.

[28] Bauweraerts, J., & Colot, O. 2017. Exploring nonlinear effects of family involvement in the board on entrepreneurial orientation. *Journal of Business Research*, 70: 185-192.

[29] Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. 2012. Socioemotional wealth in family firms. *Family Business Review*, 25 (3), 258-279.

[30] Bhattacharya, M., Gibson, D. E., & Doty, D. H. 2005. The effects of flexibility in employee skills,

employee behaviors, and human resource practices on firm performance. *Journal of Management: Official Journal of the Southern Management Association*, 31 (4), 622-640.

[31] Breton-Miller, I. L., Miller, D., & Lester, R. H. 2010. Stewardship or agency? Asocial embeddedness reconciliation of conduct and performance in public family businesses. *Organization Science*, 22 (3), 704-721.

[32] Calabrò, A., Campopiano, G., & Basco, R. 2017. Governance structure and internationalization of family-controlled firms: The mediating role of international entrepreneurial orientation. *European Management Journal*, 35 (2): 238-248.

[33] Carlock, R. S., & Ward, J. L. 2001. *Strategic Planning for the Family Business*. MA: Palgrave Macmillan UK.

[34] Casillas, J. C., & Moreno, A. M. 2010. The relationship between entrepreneurial orientation and growth: The moderating role of family involvement. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22 (3-4): 265-291.

[35] Chen, C. C., Chen, Y. R., & Xin, K. 2004. Guanxi practices and trust in management: A procedural justice perspective. *Organization Science*, 15 (2), 200-209.

[36] Chirico, F. 2008. Knowledge accumulation in family firms: Evidence from four case studies. *International Small Business Journal*, 26 (4), 433-462.

[37] Chrisman, J. J., & Patel, P. C. 2012. Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of Management Journal*, 55 (4), 976-997.

[38] Chun, J. S., Shin, Y., Jin, N. C., & Min, S. K. 2013. How does corporate ethics contribute to firm financial performance? The mediating role of collective organizational commitment and organizational citizenship be-

havior. *Journal of Management: Official Journal of the Southern Management Association*, 39 (4), 853-877.

[39] Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., & Woo, C. Y. 1994. Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9 (5), 371-395.

[40] Cruz, C., & Nordqvist, M. 2012. Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics*, 38 (1), 33-49.

[41] Duran, P., Kammerlander, N., & Zellweger, T. 2016. Doing more with less: Innovation input and output in family firms. *Academy of Management Journal*, 59 (4), 1224-1264.

[42] Ernst, D. 1998. Catching - up crisis and industrial upgrading: Evolutionary aspects of technological learning in Korea's electronics industry. *Asia Pacific Journal of Management*, 15 (2), 247-283.

[43] Garcés-Galdeano, L., Larraza-Kintana, M., García-Olaverri, C., & Makri, M. 2016. Entrepreneurial orientation in family firms: The moderating role of technological intensity and performance. *International Entrepreneurship & Management Journal*, 12 (1), 27-45.

[44] Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. 1991. Sense making and sense giving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12 (6), 433-448.

[45] Gómez-Mejía, L. R., Cristina, C., Pascual, B., & Julio, D. C. 2011. The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5 (1), 653-707.

[46] Gómez-Mejía, L. R., Haynes K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes. 2007. Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52 (1), 106-137.

[47] Hambrick, D. C., & Mason, P. A. 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 9 (2), 193-206.

[48] Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. 1997. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40 (1), 171-188.

[49] Huybrechts, J., Voordeckers, W., & Lybaert, N. 2013. Entrepreneurial risk taking of private family firms: The influence of a nonfamily CEO and the moderating effect of CEO tenure. *Family Business Review*, 26 (2), 161-179.

[50] Jaskiewicz, P., Combs, J. G., & Rau, S. B. 2015. Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 30 (1), 29-49.

[51] Jensen, M. C., & Meckling, W. H. 1976. *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure*. MA: Blackwell Publishing Ltd.

[52] Kammerlander, N., Dessi, C., Bird, M., Floris, M., & Murru, A. 2015. The impact of shared stories on family firm innovation: A multi-case study. *Family Business Review*, 28 (4).

[53] Kappes, I., & Schmid, T. 2013. The effect of family governance on corporate time horizons. *Corporate Governance: An International Review*, 21 (6), 547-566.

[54] Karra, N., Tracey, P., & Phillips, N. 2006. Altruism and agency in the family firm: Exploring the role of family, kinship, and ethnicity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (6), 861-877.

[55] Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. 2006. Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30

(6), 809-830.

[56] Khanin, D., Turel, O., & Mahto, R. V. 2012. How to increase job satisfaction and reduce turnover intentions in the family firm: The family-business embeddedness perspective. *Family Business Review*, 2012, 25 (4): 391-408.

[57] Kim, Y., & Gao, F. Y. 2010. An empirical study of human resource management practices in family firms in china. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (12), 2095-2119.

[58] Kim, Y., & Gao, F. Y. 2013. Does family involvement increase business performance? Family - longevity goals' moderating role in Chinese family firms. *Journal of Business Research*, 66 (2), 265-274.

[59] Klein, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X. 2005. The f - pec scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (3), 321-339.

[60] Kok, J. D., & Uhlaner, L. M. 2001. Organization context and human resource management in the small firm. *Small Business Economics*, 17 (4), 273-291.

[61] Kok, J. M. P. D., Uhlaner, L. M., & Thurik, A. R. 2006. Professional HRM practices in family owned-managed enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44 (3), 441-460.

[62] Lamin, A. 2013. Business groups as information resource: An investigation of business group affiliation in the Indian software services industry. *Academy of Management Journal*, 56 (5), 1487-1509.

[63] Lee, J. 2006. Family firm performance: Further evidence. *Family Business Review*, 19 (2), 103-114.

[64] Lubatkin, M. H., Schulze, W. S., Ling,

Y., & Dino, R. N. 2005. The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (3), 313-330.

[65] Luo, X., Zhou, L., & Liu, S. S. 2005. Entrepreneurial firms in the context of china's transition economy: An integrative framework and empirical examination. *Journal of Business Research*, 58 (3), 277-284.

[66] Lyngsie, J., & Foss, N. J. 2017. The more, the merrier? Women in top - management teams and entrepreneurship in established firms. *Strategic Management Journal*, 487-505.

[67] March, J. G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2 (1), 71-87.

[68] Marshall, J. P., Sorenson, R., & Brigham, K. 2006. The paradox for the family firm CEO: Owner age relationship to succession - related processes and plans. *Journal of Business Venturing*, 21 (3), 348-368.

[69] Mathieu, J. E., & Farr, J. L. 1991. Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76 (1), 127-133.

[70] Mcdougall, P. P., Covin, J. G., Robinson, R. B., & Herron, L. 1994. The effects of industry growth and strategic breadth on new venture performance and strategy content. *Strategic Management Journal*, 15 (7), 537-554.

[71] Miller, D. 1983. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29 (7), 770-791.

[72] Nahapiet, J., & Ghoshal, S. 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23 (2), 242-266.

- [73] Naldi, L. , Nordqvist, M. , Sjöberg, K. , & Wiklund, J. 2007. Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20 (1), 33-47.
- [74] Poutziouris, P. Z. 2001. The views of family companies on venture capital: Empirical evidence from the UK small to medium - size enterprising economy. *Family Business Review*, 14 (3), 277-291.
- [75] Powell, G. , & Eddleston, K. 2016. Family involvement in the firm, family-to-business support, and entrepreneurial outcomes: An exploration. *Journal of Small Business Management*, forthcoming.
- [76] Schulze, W. S. , Lubatkin, M. H. , & Dino, R. N. 2003. Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of business venturing*, 18 (4), 473-490.
- [77] Schulze, W. S. , Lubatkin, M. H. , & Dino, R. N. 2002. Altruism, agency, and the competitiveness of family firms. *Managerial & Decision Economics*, 23 (4-5), 247-259.
- [78] Schulze, W. S. , Lubatkin, M. H. , Dino, R. N. , & Buchholtz, A. K. 2001. Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12 (2), 99-116.
- [79] Sciascia, S. , Mazzola, P. , & Astrachan, J. H. 2012. The role of family ownership in international entrepreneurship: Exploring nonlinear effects. *Small Business Economics*, 38 (1), 15-31.
- [80] Sciascia, S. , & Mazzola, P. 2008. Family involvement in ownership and management: Exploring nonlinear effects on performance. *Family Business Review*, 21 (4), 331-345.
- [81] Sciascia, S. , Mazzola, P. , & Chirico, F. 2013. Generational involvement in the top management team of family firms: Exploring nonlinear effects on entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37, 69-85.
- [82] Short, J. C. , Payne, G. T. , Brigham, K. H. , Lumpkin, G. T. , & Broberg, J. C. 2009. Family firms and entrepreneurial orientation in publicly traded firms: a comparative analysis of the S&P 500. *Family Business Review*, 22 (1), 9-24.
- [83] Steijvers, T. , & Voordeckers, W. 2009. The agency costs of debt in private family firms. *Family Business Review*, 22 (4), 333-346.
- [84] Stenholm, P. , Pukkinen, T. , & Heinonen, J. 2016. Firm growth in family businesses—The role of entrepreneurial orientation and the entrepreneurial activity. *Journal of Small Business Management*, 54 (2), 697-713.
- [85] Stimpert, J. L. , & Duhaime, I. M. 1997. In the eyes of the beholder: Conceptualizations of relatedness held by the managers of large diversified firms. *Strategic Management Journal*, 18 (2), 111-125.
- [86] Su, W. , & Lee, C. Y. 2013. Effects of corporate governance on risk taking in Taiwanese family firms during institutional reform. *Asia Pacific Journal of Management*, 30 (3), 809-828.
- [87] Wright, P. M. , & Snell, S. A. 1998. Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23 (4), 756-772.
- [88] Yan, J. , & Sorenson, R. 2006. The effect of Confucian values on succession in family business. *Family Business Review*, 19 (3), 235-250.
- [89] Zahra, S. A. , & Garvis, D. M. 2000. International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility.

Journal of Business Venturing, 15 (5), 469–492.

[90] Zahra, S. A. 2012. Organizational learning and entrepreneurship in family firms: Exploring the moderating effect of ownership and cohesion. *Small Business Economics*, 38 (1), 51–65.

[91] Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. 2013. Why do family firms strive for nonfinancial goals?

An organizational identity perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2013, 37 (2), 229–248.

[92] Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman J. J., & Chua, J. H. 2012. Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23 (3), 851–868.